CANADIAN MUSEUM *for* HUMAN RIGHTS
MUSÉE CANADIEN *des* DROITS *de la* PERSONNE

RÉSUMÉ DU PLAN DIRECTEUR ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS DE 2008-2009 À 2012-2013

Canada

Musée canadien des droits de la personne
Siège social provisoire :
269, rue Main
Winnipeg (Manitoba)
R3C 1B3

MUSÉE CANADIEN DES DROITS DE LA PERSONNE : CONSEIL D'ADMINISTRATION, EN DATE DU 27 AOÛT 2008

PRÉSIDENT

Arni C. Thorsteinson	Winnipeg, Manitoba

VICE-PRÉSIDENT(E)

Poste vacant

ADMINISTRATEURS

Gail Asper, O.C., O.M.	Winnipeg, Manitoba
Bill Barkley	Victoria, Colombie-Britannique
Ron Corey, O.C.	Westmount, Québec
L'honorable Constance R. Glube O.C., O.N.S., Q.C.	Halifax, Nouvelle-Écosse
Vim Kochhar, O. Ont., O.M.C.	Toronto, Ontario
Dr. Yves Laberge	Québec, Québec
Wilton Littlechild	Hobbema, Alberta

DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ, AU 3 SEPTEMBRE 2008

Directeur (Président – Directeur Général)	Poste Vacant
Directeur Des Opérations	Patrick O'Reilly

Directrice Aux Finances Susanne Robertson, E.C.

PRÉAMBULE

Le Parlement a approuvé la constitution du Musée canadien des droits de la personne grâce à des modifications apportées à la *Loi sur les musées* le 13 mars 2008. La *Loi* est entrée en vigueur le 10 août 2008 et le gouvernement a nommé les membres du premier Conseil d'administration du Musée le 27 août 2008. Pour appuyer les efforts du Conseil en vue d'élaborer son premier plan directeur provisoire dans un court délai, une petite équipe de transition a élaboré une ébauche qui se veut un point de départ pour le Musée. Le Conseil l'a examinée en profondeur, en a discuté et l'a modifiée. Le Conseil a approuvé le plan lors de sa réunion inaugurale le 3 septembre 2008. Le plan a ensuite été approuvé par le gouverneur en conseil.

Depuis cette première réunion, le Conseil d'administration a travaillé d'arrache-pied à tracer la voie à suivre au cours des prochaines années et à raffiner ses plans en vue de la construction du bâtiment emblématique à Winnipeg, du développement d'une programmation novatrice et engageante, et de la mise sur pied d'une saine gestion accompagnée d'un cadre de responsabilité. Tout au long des délibérations du Conseil d'administration, l'information a continué d'évoluer et les plans du Conseil d'administration se sont précisés. Les résultats de ces démarches se refléteront entièrement dans le prochain plan directeur, actuellement en préparation, et qui sera présenté à la ministre au début de 2009.

Durant la période qui a conduit à la création du Musée, la ministre et le ministère du Patrimoine canadien ont fourni une aide inestimable et ont rendu les fonds publics accessibles afin de permettre à la société de s'établir. Le Conseil d'administration du Musée canadien des droits de la personne souhaite exprimer sa sincère reconnaissance à la ministre et à son ministère pour leur soutien exceptionnel, qui a permis au Canada d'entreprendre un projet historique en mettant sur pied le premier musée du monde entièrement consacré aux droits de la personne.

TABLE DES MATIÈRES

1. Profil de la société 1
1.1. Mandat, vision et valeurs 1
1.2 Histoire 2
1.3 Lois pertinentes 4
1.4 Structure de gouvernance 4
1.5 Programmation et activités 5
1.6 Avoirs 7
2. Questions stratégiques relatives à la période de planification 10
2.1 Analyse de l'environnement 10
2.2 Priorités stratégiques 18
3. Objectifs, stratégies et mesures de rendement 19
3.1. Activité de programmation 1 : Programmation et contenu du Musée 20
3.2. Activité de programmation 2 : Installations 21
3.3. Activité de programmation 3 : Administration et gestion de la société 22
4. Budgets d'opération et de capitalisation 24
4.1. Budget d'immobilisations 24
4.2. Budget de fonctionnement 24
4.3. Gestion de la trésorerie 25
5. États financiers 26
5.1. Bilan : Au 31 mars 2009 et au 31 mars 2010 (en milliers de dollars) 26
5.2 État des résultats et des bénéfices non répartis : Exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars) 27
5.3 État de flux de trésorerie, exercice se terminant le 31 mars 2009 (en milliers de dollars) 28

1. Profil de la société

1.1. Mandat, vision et valeurs

1.1.1. Mandat

Le Parlement a prescrit le mandat du Musée canadien des droits de la personne (le Musée, MCDP) grâce à des modifications à la *Loi sur les musées* en mars 2008. Le mandat du Musée est le suivant :

> ***« Explorer le thème des droits de la personne, en mettant un accent particulier, mais non exclusif, sur le Canada, en vue d'accroître la compréhension du public des droits de la personne, de promouvoir le respect des autres et d'encourager la réflexion et le dialogue. »***

Son rôle en matière de politique publique est exprimé clairement dans le préambule de la *Loi sur les musées*, qui stipule que « chaque [musée national] :

> *joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne; et*
>
> *représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne, accessible à tous ».*

1.1.2. Vision

Au cours des premières années de la création du Musée, l'une des principales priorités du Conseil d'administration sera de mettre en place une vision collective et convaincante qui précise les aspirations à long terme quant au rôle unique que jouera le MCDP dans la promotion des droits de la personne au Canada et à l'étranger. Pour ce faire, le Conseil devra effectuer un travail de réflexion et mener des discussions approfondies, et le Conseil souhaite faire d'importants progrès en vue de mener le travail à bien, et ce, avant le dépôt du prochain plan directeur.

1.1.3 Valeurs

La création du premier musée des droits de la personne au monde concrétise l'engagement du Canada à établir un ensemble de valeurs associé à la démocratie, à la liberté, aux droits de la personne et à la primauté du droit. Toutes les activités du Musée doivent être empreintes des valeurs organisationnelles que sont l'objectivité, l'innovation et l'implication afin de refléter le mandat du Musée et de contribuer à son développement. Le mandat et le statut du Musée en tant qu'institution nationale confèrent aussi un ensemble de principes fondé sur la responsabilisation et la transparence, l'accessibilité et l'engagement à l'échelle nationale, la collaboration, la conscience sociale, et une recherche et un enseignement solides.

Les questions examinées par le Musée seront de nature sensible. Le Conseil et la direction reconnaissent la nécessité d'aller au-delà des aspects implicites des problèmes en débattant et en parvenant à un consensus sur un énoncé précis des valeurs uniques au Musée. Ils reconnaissent également la nécessité de s'entendre sur les moyens qu'emploiera l'organisation pour intégrer ces valeurs dans ses activités et son processus décisionnel quotidien. Ce travail sera explicité dans un prochain plan directeur.

1.2 Histoire

Le 11 février 2008, le gouvernement du Canada a ajouté un chapitre à l'histoire des droits de la personne en déposant un projet de loi au parlement dans le but de créer le Musée canadien des droits de la personne,. La *Loi* modifiant la *Loi sur les musées*, qui a reçu la sanction royale le 13 mars 2008, établit également le Musée comme le premier musée national à être créé depuis 1967 et le premier à être situé à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

L'idée du Musée a d'abord été le rêve de feu Israel Asper, qui imaginait un musée situé à Winnipeg se consacrant à l'exploration du thème des droits de la personne à l'échelle nationale et internationale, dans une perspective actuelle et historique. En 2002, les Amis du Musée canadien des droits de la personne Inc. (les Amis) se sont enregistrés comme organisme de bienfaisance pour agir à titre de promoteur pour l'établissement d'un musée canadien des droits de la personne qui serait bâti à La Fourche, au confluent de la Rouge et de l'Assiniboine. Les Amis ont mené une étude de faisabilité, financée en grande partie par le gouvernement fédéral, qui a démontré qu'un musée consacré aux droits de la personne à Winnipeg était une proposition viable.

En 2003, en affirmant son soutien au musée proposé, le gouvernement du Canada a annoncé son engagement de verser 30 millions de dollars. Ce montant devait comprendre 3 millions de dollars pour la planification du projet, à verser immédiatement, et 27 millions de dollars, qui devaient être placés dans un compte en fiducie pour la construction de l'édifice et les coûts connexes, sous la supervision du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. Au cours des deux années suivantes, les Amis ont organisé une vaste campagne de

financement — s'engageant à amasser 105 millions de dollars pour le projet — et ont lancé un concours d'architecture international pour la conception de l'édifice. Le concours, qui a permis d'obtenir 62 propositions provenant de 21 pays, était un processus en trois étapes, supervisé par un comité d'examen technique et un comité d'examen de l'architecture. En 2005, les Amis ont annoncé qu'Antoine Predock Architects était le gagnant du concours. Le gouvernement fédéral s'est engagé à verser un montant supplémentaire de 70 millions de dollars pour les immobilisations.

En avril 2007, le Premier ministre a annoncé l'intention du gouvernement d'établir le nouveau musée comme institution culturelle nationale en modifiant la *Loi sur les musées*, et en s'engageant à verser des fonds d'exploitation annuels. Au même moment, le gouvernement a également signé une déclaration d'intention avec les quatre intervenants des secteurs public et privé qui se sont engagés à contribuer au projet :

- La province du Manitoba a accepté de fournir 40 millions de dollars en argent;
- La Ville de Winnipeg a annoncé une contribution de 20 millions de dollars, en argent et en contributions en nature;
- The Forks Renewal Corporation a accepté de transférer le terrain au gouvernement fédéral, à La Fourche, à Winnipeg,;
- Les Amis ont réaffirmé leur engagement d'amasser 105 millions de dollars pour le projet, et des progrès importants ont été réalisés en vue d'atteindre cet objectif.

Ces dispositions ont été confirmées dans une entente définitive, signée par la ministre du Patrimoine canadien, au nom du gouvernement, et les quatre autres intervenants, le 1er février 2008, proposant au Parlement de créer le premier musée national grâce à des contributions provenant d'une province, d'une ville et de donateurs privés.

L'entente définitive précisait en détail les termes, conditions et dispositions ayant trait aux engagements des parties. De plus, elle stipulait que tout conseil d'administration créé en vertu de la *Loi sur les musées* serait entièrement responsable du Musée, notamment responsable de déterminer la conception et le contenu définitifs du bâtiment, et de superviser l'orientation stratégique du Musée ainsi que le projet de construction du bâtiment.

En octobre 2007, le gouvernement du Canada a formé un comité consultatif pour le MCDP, qui est chargé de fournir des conseils à la ministre du Patrimoine canadien et aux membres du premier Conseil d'administration. Avant de formuler ses recommandations, le comité consultatif a consulté bon nombre de Canadiens par l'entremise de groupes de discussion et sur Internet, prenant ainsi en note les points de vue de 2 500 personnes et groupes. En mars 2008, le comité a présenté son rapport qui contient 78 recommandations.

Les modifications apportées à la *Loi sur les musées* ont reçu la sanction royale au début du printemps 2008 et sont entrées en vigueur par décret en conseil le 10 août 2008. Le gouverneur en conseil a nommé les membres du Conseil d'administration le 27 août 2008. Le gouvernement a commencé sa recherche afin de trouver le premier président - directeur général du Musée.

1.3 Lois pertinentes

Le Musée canadien des droits de la personne est une entité légale distincte, détenue en propriété exclusive par l'État, qui gère ses activités quotidiennes et ses programmes sans intervention du gouvernement. À titre de société d'État et de membre du portefeuille de Patrimoine canadien, le Musée contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques globaux du gouvernement fédéral.

Le Musée est régi par le régime de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État, établi en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Musée doit également se conformer à diverses dispositions d'autres lois, entre autres celles de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur le multiculturalisme*, le *Code criminel du Canada*, la *Loi sur les langues officielles et ses règlements afférents*, et le *Code canadien du travail*.

1.4 Structure de gouvernance

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Conseil d'administration du Musée agit à titre d'organisme dirigeant et est responsable devant le Parlement de l'administration du Musée, par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. La loi exige que le Conseil soit formé de 11 membres nommés par la ministre avec l'accord du gouverneur en conseil.

Le Conseil d'administration fournit une orientation stratégique, assure la supervision du Musée et délégue la responsabilité de la gestion quotidienne du rendement du Musée, de sa viabilité à long terme et de l'atteinte de ses objectifs à la direction. En l'absence d'un président – directeur général au cours de la période initiale des opérations du Musée, le Conseil d'administration a nommé un directeur des opérations qui est autorisé à exercer les fonctions importantes qui sont normalement celles du président – directeur général.

Au cours de la première année du plan directeur, le Musée espère recruter jusqu'à 20 employés à temps plein comprenant du personnel à temps plein, à temps partiel ainsi que des contractuels.

1.5 PROGRAMMATION ET ACTIVITÉS

Tel qu'exigé pour tous les organismes fédéraux, le Musée a élaboré une architecture des activités de programmation (AAP). L'AAP proposée contient les trois activités principales suivantes ainsi que leurs sous-activités respectives :

- Contenu et programmation du Musée;
- Installations;
- Administration et gestion de la société.

La section qui suit offre un survol de chaque activité de la programmation. Plus de détails sur la nature et l'orientation précises de ces activités seront fournis dans les prochains plans directeurs, tandis que de plus amples renseignements sur les priorités à court terme se retrouvent à la section « Objectifs, stratégies et mesures de performance ».

1.5.1 CONTENU ET PROGRAMMATION DU MUSÉE

Le MCDP est totalement novateur; il n'existe aucun précédent pour un musée de cette nature. Les observations du comité consultatif de la ministre reflètent parfaitement la complexité du travail d'élaboration de la programmation du Musée :

> *« [Le Musée] présente le potentiel de servir de foyer de réflexion national, de fontaine intellectuelle et de banque de savoir en matière de droits de la personne. L'établissement implique les Canadiens et les Canadiennes et leur permet, ainsi qu'aux visiteurs de toutes les couches de la société, de combattre les préjugés, l'intolérance et la discrimination. Le Musée sera appelé à devenir un endroit accueillant et tourné vers les gens, peu importe leur âge, leur sexe, leurs aptitudes, leur culture et leurs croyances. »*

Le comité a également souligné l'importance de faire du Musée canadien des droits de la personne un musée destiné à tous les Canadiens, et de faire en sorte qu'il soit perçu comme tel.

Au cours de ses premières années d'activité, la direction du Musée déploiera des efforts considérables pour établir une programmation de musée unique et novatrice, grâce aux sous-activités suivantes :

- recherche et enseignement solides;
- expositions et programmes éducatifs, accessibles et attirants;
- rayonnement national, engagement et service;
- stratégies de marketing et de communication fortes.

1.5.2 Installations

L'activité liée aux installations comporte deux sous-activités:

- Construction d'immobilisations;
- Gestion du bâtiment.

Le Musée sera construit à la Fourche, un site historique national époustouflant situé au confluent de la Rouge et de l'Assiniboine, à Winnipeg. Les installations seront construites sur un site de renommée mondiale des plus précieux; elles formeront une structure emblématique conçue pour inspirer des générations de Canadiens et des visiteurs étrangers.

À cette fin, le Conseil d'administration et l'équipe de direction du Musée investiront des efforts considérables au cours des premières années de la période de planification pour gérer toutes les étapes du projet de construction des immobilisations qui mèneront à la mise en opération et à l'ouverture au public du Musée. Le Conseil sera pleinement responsable de la supervision de tous les aspects du projet de construction, y compris le choix de la conception finale, l'établissement du calendrier des travaux de construction et la gestion des risques, et ce, durant toute la durée du projet.

D'ici l'ouverture, le Musée devra également avoir établi les mécanismes appropriés pour assurer des opérations et un entretien efficaces ainsi qu'une sécurité, une accessibilité et une viabilité permanentes.

1.5.3 Administration et gestion des affaires

L'objectif de programmation de l'activité de l'administration et de la gestion des affaires est de s'assurer que les fonds publics et privés investis soient gérés de façon transparente et responsable, que les ressources soient déployées, mises en valeur, dirigées, administrées et contrôlées de manière efficace, et que le Musée optimise la valeur qu'elle apporte aux Canadiens et à la société canadienne, ce qui comprend les trois principales sous-activités suivantes :

- Gestion des affaires;
- Administration;
- Génération de revenus et collecte de fonds auprès du secteur privé.

Au fur et à mesure que le Musée deviendra réalité, les dirigeants du Musée devront adopter les meilleures pratiques en matière de gestion et d'administration afin d'assurer une gestion efficace et rigoureuse de ses ressources, et d'optimiser les fonds publics et privés investis dans la société. Une des premières principales priorités sera de recruter les personnes compétentes nécessaires afin de permettre au Musée d'atteindre ses objectifs, tant pendant la période de transition que lorsque le Musée sera ouvert au public.

D'autres activités importantes qui se dérouleront au cours des premières années consisteront à mettre en place la structure, les processus, les politiques, les pratiques et les outils appropriés —particulièrement dans les domaines de la gestion financière, des ressources humaines et de l'information — afin de permettre au Musée d'exceller dans la réalisation de son mandat; de parvenir à des résultats de manière efficace; de rendre compte aux Canadiens des résultats obtenus; de se conformer aux lois et à la politique gouvernementale en vigueur.

Le gouvernement souhaite ardemment que ses musées nationaux puissent amasser des fonds auprès du secteur privé et qu'ils génèrent des revenus, et ces objectifs seront poursuivis avec rigueur par le musée. Le Conseil d'administration établira un mécanisme pour recueillir des fonds auprès du secteur privé, et devra prendre des décisions dès le début de la période de planification pour déterminer les étapes suivantes les plus appropriées.

En raison de la réussite incroyable qu'ont connue les Amis dans leur collecte de fonds d'immobilisations, le Musée envisagera la possibilité d'une relation à plus long terme avec les Amis. Le Musée s'est également engagé à optimiser sa capacité de génération de revenus une fois qu'il sera ouvert au public.

1.6 Avoirs

1.6.1 Biens immobiliers

Le Musée sera construit sur deux parcelles de terrain situées à Winnipeg, dont le titre de propriété sera transféré par la ville de Winnipeg et la Forks Renewal Corporation à seule fin de construire et d'entretenir le MCDP. Le Musée a aussi loué des bureaux à Winnipeg afin d'héberger son personnel pendant la période de transition.

1.6.2 Ressources financières

La présente section donne un aperçu des ressources prévues mises à la disposition du Musée au cours de la période de planification. De plus amples renseignements se trouvent à la section « États financiers ».

FONDS POUR DÉPENSES EN CAPITAL

Sur les 30 millions de dollars annoncés par le gouvernement fédéral en 2003, trois millions ont été immédiatement rendus disponibles pour la planification du projet, et 27 millions de dollars ont été placés dans un compte en fiducie portant intérêt, sous la surveillance de la Diversification de l'économie de l'Ouest. Une partie de ces fonds a été remise aux Amis pour la conception, le développement, les engagements architecturaux préliminaires et l'évaluation environnementale. Le reste, soit environ 20 millions de dollars en date du 1er juillet 2008, a été retourné au MCDP au nom du Canada. Le gouvernement fédéral a depuis approuvé le reste de sa contribution de 70 millions de dollars, laquelle sera répartie sur trois ans.

Les apports en espèces versés à ce jour (en plus des intérêts accumulés) se trouvent actuellement dans un compte bloqué, et seront remis à la société à condition que celle-ci ait signé un contrat de construction avant le 1er avril 2011. Une autre condition, voulant que le Musée soit établi en tant que musée national, a déjà été remplie grâce aux modifications apportées à la *Loi sur les musées*. Les apports en espèces restants seront versés conformément au calendrier établi dans l'entente définitive.

FONDS D'EXPLOITATION

Le gouvernement fédéral a assumé la responsabilité du budget de fonctionnement annuel du Musée, évalué par les Amis à 21,7 millions de dollars, selon leur analyse des coûts d'opération d'un musée privé. Le gouvernement du Canada a approuvé une allocation initiale pour les deux premières années et demandé au Musée de revenir devant le gouvernement muni d'un budget d'opérations détaillé d'ici 2009.

Plusieurs défis se présenteront lors du développement du budget détaillé d'exploitation. Le Musée devra disposer des ressources nécessaires afin de consulter abondamment les Canadiens, d'ouvrir rapidement et de devenir une société d'État entièrement opérationnelle avec tous les mécanismes de responsabilisation nécessaires.

Un enjeu majeur réside dans le fait que le budget de fonctionnement estimé par les Amis pour l'année après l'ouverture du Musée ne tenait pas compte des exigences des musées nationaux relatives au versement de paiements en remplacement d'impôts (PERI). Contrairement aux musées privés, les musées nationaux, en vertu de la *Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts*, sont tenus de payer aux municipalités un montant équivalent aux taxes municipale et scolaire.

En s'appuyant sur des estimations fournies par la province du Manitoba, le PERI est maintenant évalué à plus de cinq millions de dollars par année. Cette responsabilité supplémentaire nécessitera un quart du budget de fonctionnement proposé. Le Musée cherchera des façons de relever cet important défi financier. Le budget devra aussi tenir compte du fait que les coûts d'exploitation associés au bâtiment augmenteront avec le temps en raison de l'inflation.

Au moment de son inauguration, le Musée sera en mesure de compenser en partie ses frais d'exploitation grâce à la collecte de fonds et la génération de revenus. Toutefois, une analyse plus approfondie est nécessaire afin de prévoir l'ampleur de la génération des revenus. Ces prévisions seront intégrées à de prochains budgets de fonctionnement que le Musée présentera au gouvernement.

- **FINANCEMENT PROVISOIRE**

Le ministère du Patrimoine canadien offre des fonds et du soutien financier pour la transition depuis que le Premier ministre a fait l'annonce du projet du Musée en avril 2007 et la création du Musée à titre de société d'État en août 2008. Bien que le gouvernement ait identifié les fonds de fonctionnement et d'immobilisations de la société, le parlement doit approuver ces fonds. Cette approbation est prévue pour la fin de l'année 2008. La société remboursera au ministère les fonds engagés en son nom dès qu'elle aura reçu les fonds qui lui sont destinés. Le ministère du Patrimoine canadien a également affecté des ressources inestimables afin que le Musée puisse être établi et qu'un conseil d'administration soit nommé.

La partie restante (environ 20 millions de dollars) des 30 millions de dollars qui constituaient le financement d'immobilisations du fédéral accordé précédemment aux Amis du Musée canadien des droits de la personne a été transférée à la société du Musée. La société utilise ces fonds, dont une partie sera conservée dans un compte de placement à court terme, pour assumer les coûts d'opération et de dépenses en immobilisations en attendant que le Parlement approuve ses crédits budgétaires pour l'exercice 2008-2009.

2. QUESTIONS STRATÉGIQUES RELATIVES À LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Le principal objectif du Musée est de réaliser le mandat établi par le parlement le plus efficacement possible. La présente section décrit l'environnement au sein duquel le Musée s'attend à mener ses activités, ainsi que les principales questions stratégiques qui en découlent et auxquelles le Musée devra donner suite au cours de ses premières années d'opération. Il s'agit là du fondement sur lequel le Conseil et l'équipe de direction se sont appuyés afin de définir les principaux objectifs et les principales stratégies ayant trait à la période de planification.

2.1 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'environnement au sein duquel le Musée mènera ses activités aura une incidence directe sur son succès. Les facteurs internes autant qu'externes auront des répercussions sur la capacité du Musée à construire ses installations en respectant le budget établi, à attirer des visiteurs lorsqu'il sera ouvert, à recruter et à maintenir en poste un personnel compétent et professionnel et à financer ses activités courantes. Les points suivants présentent un résumé des forces et des faiblesses externes, ainsi que des menaces et des opportunités internes, associées au Musée.

2.1.1 ENVIRONNEMENT EXTERNE : FORCES

Bien qu'il existe certains défis, l'environnement externe au sein duquel le Musée est établi est tout de même très solide, particulièrement en ce qui concerne l'appui considérable des secteurs public et privé démontré à ce jour. Voici les points saillants :

IMPORTANT APPUI DE LA PART DE TOUS LES NIVEAUX DE GOUVERNEMENT

Le gouvernement fédéral a clairement démontré son engagement envers les droits de la personne et la création d'une institution nationale en tant que point central pour célébrer les réalisations du Canada en matière des droits de la personne et pour reconnaître son passé.

Le discours du Trône de 2006 précisait que « le gouvernement s'engage à soutenir les valeurs fondamentales du Canada que sont la liberté, la démocratie, la primauté du droit et les droits de la personne à l'échelle mondiale. » En moins d'un an, le Premier ministre a annoncé l'intention du gouvernement de créer le Musée et d'assumer les coûts d'exploitation, en plus de l'engagement préalable de 100 millions de dollars en fonds d'immobilisations. Le Parlement a adopté les dispositions législatives proposées par le gouvernement visant à modifier la *Loi sur les musées* dans un délai de quelques semaines.

La province du Manitoba et la Ville de Winnipeg ont démontré de façon similaire leur solide soutien tout au long de l'évolution du Musée, notamment au moyen d'un engagement total en argent et en nature. De plus, le Manitoba et la Ville de Winnipeg, en collaboration avec The Forks Renewal Corporation, ont entrepris de s'attaquer aux questions liées au transport et au stationnement se rapportant au Musée.

Les principaux intervenants locaux ont également fourni un appui important au Musée, notamment les autorités touristiques municipales et provinciales, les chambres de commerce du Manitoba et de Winnipeg et les chambres de commerce autochtones, le Winnipeg Convention Center et les principaux musées et principales institutions culturelles de Winnipeg. Le Musée reconnaît l'importance de ces relations et s'engage à les maintenir au fil de l'évolution du Musée.

IMPORTANT APPUI DE LA PART DU SECTEUR PRIVÉ ET COLLECTE DE FONDS

La création du Musée a reçu un immense appui de la part des Amis du Musée canadien des droits de la personne, un organisme établi à la suite de l'annonce du lancement d'un projet visant la création du Musée par la Fondation Asper. Depuis, les Amis du Musée ont travaillé sans relâche afin d'obtenir le soutien du gouvernement et ont mené une vaste campagne de financement visant à amasser 105 millions de dollars pour le projet. Au mois de septembre 2008, les Amis du Musée avaient atteint plus de 90 % de leur objectif de financement, preuve de l'immense soutien des Canadiens à l'égard du MCDP.

IMPORTANT APPUI DE LA PART DU GRAND PUBLIC

Malgré certains détracteurs, le Musée a reçu un solide soutien de la part de la population, des organismes de défense des droits et des groupes communautaires ethnoculturels. De nombreuses consultations publiques menées par le comité consultatif du ministre ont révélé l'immense appui du grand public. De plus, des sondages menés en 2003 (Ekos) et en 2006 (Environics) révèlent que la plupart des Canadiens considèrent que la protection des droits et libertés est très importante; que les questions actuelles de droits de la personne dans le monde sont un sujet de préoccupation, particulièrement chez les jeunes Canadiens; et que « la compréhension commune que les Canadiens sont tous égaux devant la loi » est très importante dans le renforcement de l'identité canadienne.

L'appui de la communauté autochtone locale est essentiel à la réussite du Musée. En 2002-2003, le ministère du Patrimoine canadien a octroyé une subvention à la Fondation Asper afin que celle-ci puisse solliciter la participation du Chef national de l'Assemblée des Premières Nations afin de déterminer quels sont les principaux intervenants au sein de la communauté autochtone et d'offrir des conseils sur les meilleures façons de consulter les Autochtones. L'équipe responsable de la transition du Musée a établi un dialogue constructif et continu avec les aînés autochtones représentant cinq groupes linguistiques, et la société s'est engagée à entretenir des liens solides et importants avec les Premières nations. Le 20 mai 2008, les aînés ont béni l'emplacement où sera construit le Musée lors d'une cérémonie de purification par la fumée.

EMPLACEMENT

L'emplacement choisi pour le Musée comprend un terrain d'une superficie de neuf acres situé à La Fourche, à Winnipeg. La Fourche est l'une des principales attractions touristiques de la ville et attire plus de quatre millions de visiteurs par année. Située au cœur du centre ville de Winnipeg, elle est un lieu animé où les gens se rassemblent pour organiser des célébrations, exercer leurs loisirs ou se réunir entre amis. Le site comprend un parc d'interprétation, des bâtiments historiques restaurés et de nouveaux bâtiments. Il offre un éventail d'attractions intérieures et extérieures tout au long de l'année.

2.1.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE : DÉFIS

Il existe de nombreux défis inhérents à l'environnement dans lequel le Musée mènera ses activités. Le Musée devra élaborer ses stratégies et ses plans de façon à relever ces défis :

SUJET CONTROVERSÉ

Tout discours public relatif aux droits de la personne est, de par sa nature, controversé, politique et chargé de valeurs. Il sera important pour le Musée d'établir une réputation d'intégrité dans le cadre de ses expositions, de ses recherches et de son enseignement, en élaborant des mécanismes permettant de présenter le plus grand nombre de perspectives possibles, de présenter de multiples points de vue de façon objective et d'être en mesure de répondre aux inévitables critiques dont il fera l'objet. Comme l'ont constaté d'autres institutions commémorant des événements tragiques tels que l'Holocauste ou la tragédie du 11 septembre, la meilleure manière d'apprendre de ces atrocités inimaginables, de les comprendre et de leur trouver un sens est de stimuler le débat public et de reconnaître le vaste éventail des perspectives qui sont légitimes, bien que parfois incohérentes.

DÉTRACTEURS DU MUSÉE

Bien que le Musée ait obtenu l'appui de nombreuses personnes, il a aussi ses détracteurs. Les opposants sont en grande partie des personnes et des organismes qui présentent des points de vue plus contemporains relativement aux droits de la personne. D'autres craignent que le Musée ne se concentre que sur quelques événements historiques relatifs aux droits de la personne ou qu'il ne présente qu'un seul point de vue. Dans certains cas, divers organismes œuvrant au sein de la même communauté ont exprimé des opinions divergentes au sujet du projet. Le Musée devra être prêt à répondre aux critiques et à gérer les risques liés à l'opinion publique de ses détracteurs.

FORTES ATTENTES

D'autre part, les personnes en faveur du Musée nourrissent des attentes extrêmement élevées envers le Musée, attentes qui devront également être gérées. Par exemple, les recommandations contenues dans le rapport du comité consultatif sont très exhaustives. Elles reflètent des attentes très ambitieuses et probablement peu réalistes, du moins à court terme. Il sera important pour le Musée de trouver des façons de gérer ces attentes et du même coup de solliciter la participation des Canadiens et de les consulter de façon continue.

INFLATION

Le budget pour le projet de construction du Musée est très susceptible d'être touché par l'inflation dans l'industrie de la construction; chaque mois de retard dans l'octroi du contrat de construction entraîne la diminution du pouvoir d'achat du fonds d'un montant estimé à 1,25 million de dollars. Afin de maximiser les investissements du Canada et des autres donateurs, il est nécessaire de procéder le plus rapidement possible afin de finaliser la conception de l'immeuble, de débuter la construction du nouveau musée et d'adopter des stratégies d'atténuation des risques appropriées.

Comme c'est le cas dans la gestion de tout immeuble, les coûts d'exploitation et d'entretien augmenteront avec le temps. Le Conseil d'administration établira un budget d'exploitation en tenant compte de l'incidence de l'inflation.

NATURE HISTORIQUE DU SITE

Le comité consultatif du patrimoine de La Fourche a confirmé que plusieurs artefacts sont présents sur le site et que des dispositions doivent être prises concernant leur entreposage et leur entretien à long terme. Des fouilles archéologiques ont été entreprises en juin 2008 conformément au permis attribué en vertu de la *Loi sur les ressources patrimoniales*. Ces fouilles ont été entreprises en consultation avec des organismes autochtones, le Comité consultatif du patrimoine de la Fourche et la province du Manitoba.

En vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, une décision préliminaire a été prise et le projet peut être mis en branle.

PAIEMENTS VERSÉS EN REMPLACEMENT D'IMPÔTS

Tel que mentionné plus haut, l'estimé des coûts de fonctionnement du Musée fait par les Amis, et sur lequel le gouvernement fonde ses prévisions de soutien continu, ne tient pas compte de l'obligation du Musée de verser des paiements en remplacement d'impôts (PERI), lesquels sont maintenant estimés à plus de cinq millions de dollars.

2.1.3 Environnement interne : Opportunités

L'environnement interne présent à la fois des opportunités et des risques. En plus de la disponibilité de ressources importantes engagées par le gouvernement fédéral et les parties contributrices, on retrouve les excellentes opportunités suivantes :

Un processus de conception bien avancé

La *Loi sur les musées* établit clairement le principe que le conseil d'administration de chacun des musées nationaux est responsable du fonctionnement de la société. Le conseil a les pleins pouvoirs sur les décisions finales en matière de conception de l'immeuble. Respectueux de ce principe, qui a également été souligné dans l'entente définitive, le gouvernement a décidé en 2007 de prendre uniquement un ensemble de mesures limitées, afin de faciliter le processus de conception sans réduire la marge de manœuvre du conseil d'administration, uniquement là où il est nécessaire et approprié de le faire afin de ne pas manquer d'occasions, et lorsque le résultat permet de réaliser des économies à long terme.

La première décision a été la constitution du Comité consultatif ministériel qui vise à s'assurer que le Conseil tire profit d'une foule de suggestions extérieures au gouvernement. La deuxième décision a été d'approuver le début d'un processus détaillé d'élaboration de la conception, fondé sur le concept de Predock, de façon à améliorer la capacité du futur conseil d'administration à prendre des décisions rapides et éclairées. Le Canada a accepté d'accélérer le processus de conception afin de minimiser l'incidence de l'inflation du marché de la construction en permettant au Conseil d'évaluer le concept de Predock le plus tôt possible après être entré en fonction. Lancée en décembre 2007 et terminée en juillet 2008, l'élaboration de la conception a coûté 4 millions de dollars et devait être faite avant que le Conseil ne puisse prendre une décision éclairée. Si ce travail n'avait pas été fait à temps, cela aurait retardé les décisions, résultant en une augmentation des coûts de plus de 7,5 millions de dollars.

La troisième décision a été d'autoriser une demande de proposition (DDP) afin de sélectionner une entreprise qui pourrait fournir plus de détails sur le champ d'application, analyser les risques, évaluer les coûts pour le verre (un élément important de la conception proposée) et fournir le verre dans le cas où ce concept serait choisi. Après avoir choisi Josef Gartner USA, L.P. en tant qu'entreprise la plus compétente pour accomplir ce travail, les Amis du Musée lui ont octroyé un contrat d'assistance à la conception en 2008. Peu importe la décision du Conseil d'administration concernant la conception, le travail considérable entrepris jusqu'à ce jour demeure précieux.

PARTICIPATION EXTERNE IMPORTANTE

En allant de l'avant avec la mise sur pied du Musée, le Conseil d'administration profite du travail considérable sur le MCDP réalisé par les Amis du Musée et le Comité consultatif ministériel. Tel que mentionné dans le présent document, le gouvernement a décidé de mener des consultations publiques afin de s'assurer que le Conseil d'administration ait accès à des avis externes sur trois principaux sujets : la planification du Musée, sa portée et son contenu, et la pertinence de la conception de l'immeuble proposée.

L'APPUI DE LA MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN ET DE SES REPRÉSENTANTS OFFICIELS

Le soutien notable offert par la ministre et ses représentants officiels s'est révélé d'une valeur inestimable tout au long des premières étapes de la mise sur pied du Musée, et il continuera de lui être grandement bénéfique. L'établissement du MCDP est le résultat de l'investissement considérable du ministère du Patrimoine canadien en temps et en ressources. Du moment où la proposition des Amis a été reçue jusqu'au dépôt des modifications à la *Loi sur les musées*, le travail accompli par le ministère a permis à la ministre de recommander à ses collègues l'établissement du Musée en tant que société d'État et d'obtenir les autorisations nécessaires de la part du Cabinet. Le ministère a négocié l'entente définitive, a collaboré avec des représentants du ministère de la Justice et des organismes centraux pour rédiger le projet de loi et, une fois adoptée la *Loi modifiant la Loi sur les musées*, a mis sur pied une équipe de transition chargée de voir à ce que le nouveau Conseil d'administration soit prêt à mener ses activités le plus tôt possible.

L'OCCASION « DE BIEN FAIRE LES CHOSES »

La création du premier nouveau musée national canadien depuis 1967 offre une occasion en or en termes de conception et de construction d'immeuble, d'élaboration du contenu et de la programmation du Musée, de mode de gestion et de responsabilisation, ainsi que de structure organisationnelle et de recrutement.

Les Canadiens ont des attentes élevées envers leurs institutions nationales en matière de responsabilité, de transparence et d'intégrité, et ils s'attendent à ce que leurs impôts soient bien investis. Reflétant ces attentes, le gouvernement insiste sur l'importance de gagner la confiance du public à l'égard des institutions nationales au moyen d'une gestion et d'une direction saines comme souligné par l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Le Musée a l'occasion d'élaborer de nouveaux mécanismes de responsabilisation et de gérance appropriés, en s'appuyant sur les meilleures pratiques reconnues. À mesure que le Musée élabore ses programmes et ses cadres d'opération et de gestion, il peut s'inspirer de l'expérience d'autres institutions culturelles canadiennes et internationales, et ce, à son plus grand avantage. De nombreuses institutions culturelles canadiennes, incluant les musées nationaux canadiens existants, ont déjà donné des conseils et ont fait part de leur désir de continuer à le faire.

2.1.4 Environnement interne : Risques

Risques opérationnels et liés à la direction

En tant que nouvelle entité, le Musée commence à peine à élaborer les mécanismes de direction et de gestion nécessaires. Bien que cela procure au Musée des occasions exceptionnelles d'élaborer des politiques, des pratiques, des processus, des structures et des systèmes fondés sur les meilleures pratiques, ces mécanismes devront être rapidement élaborés et adoptés en raison du programme très chargé du Conseil d'administration et de l'équipe de gestion. Un conseil d'administration ne peut pas fonctionner efficacement sans le soutien du personnel du Musée dirigé par le président – directeur général (P-DG). Bien qu'en temps normal ce soit le conseil d'administration d'un musée national qui ait la responsabilité de nommer le P-DG, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, la législation constituant le Musée mentionne clairement que le premier P-DG sera nommé par la Gouverneure générale suite à la recommandation du ministre.

Le premier titulaire du poste de P-DG devra développer et implanter des structures de gestion et des contrôles appropriés pour la nouvelle société; consulter et faire participer différents intervenants pour la création du Musée et de son contenu; établir des relations solides avec les intervenants concernés, notamment les donateurs et les différents niveaux de gouvernement; et superviser un projet de construction d'envergure qui s'effectuera sur plusieurs années. Entre-temps, afin de faciliter la prise rapide de décisions éclairées, le Conseil d'administration a délégué au directeur des opérations les fonctions qui relèveraient normalement du président – directeur général.

Pour embaucher et maintenir en poste son effectif et son équipe de gestion, le Musée devra établir un cadre de gestion des ressources humaines qui prévoit un milieu de travail équitable, stimulant, sain et sécuritaire, ainsi qu'un personnel productif, doté de principes, fidèle, souple et représentatif de la diversité inhérente à la société canadienne. En tant que société d'État, le Musée a le droit et l'intention de participer aux régimes de pensions et d'avantages sociaux de la fonction publique, et devra offrir des salaires concurrentiels afin d'attirer du personnel et de le maintenir en poste.

Risques associés à la construction d'immobilisations

Tout projet d'immobilisations comporte son lot de risques, lesquels doivent être gérés avec prudence, notamment le risque de dépassement des coûts. Le budget pour le projet de construction du Musée est très susceptible d'être touché par les répercussions de l'inflation dans l'industrie de la construction. Afin d'accélérer la capacité du Conseil de prendre une décision éclairée à l'égard de la conception du musée, un processus d'élaboration de la conception, d'après une conception choisie à l'origine par les Amis du Musée canadien des droits de la personne, a débuté en janvier 2008. L'accélération du processus a permis de générer des données plus précises sur le calcul des coûts (des prévisions budgétaires de catégorie B) afin d'aider le Conseil à déterminer s'il souhaitait aller de l'avant avec la conception et la construction du bâtiment.

Il sera important que le Conseil d'administration et la direction mettent en place les mécanismes appropriés pour contrôler et gérer continuellement les risques inhérents au projet. L'équipe de transition a élaboré une stratégie détaillée de gestion des risques, comprenant notamment :

- *Recourir aux services d'entrepreneurs spécialisés qualifiés pendant les phases d'élaboration de la conception et de la documentation du projet de construction, au moyen du processus « d'entrepreneurs spécialisés dans l'aide à la conception »;*
- *Engager des experts en muséologie ayant de l'expérience dans des projets de construction d'envergure pour évaluer le concept actuel;*
- *Réaliser le projet au moyen de la méthode de gestion de la construction, fondée sur une approche de travail d'équipe lors de la construction;*
- *Utiliser le processus d'ingénierie de la valeur afin d'élaborer des façons de diminuer les coûts tout en respectant les exigences du programme;*
- *Élaborer des stratégies d'atténuation des risques pour aborder les secteurs de risques importants comme le coût de l'acier pour la structure; le coût et la complexité du vitrage extérieur; l'incidence des fluctuations des devises; les menaces potentielles relatives à la disponibilité de la main d'œuvre; et le coût des modifications potentielles au calendrier;*
- *Formuler des conseils judicieux et fournir des renseignements au Conseil d'administration; et*
- *Maintenir en poste des experts-conseils et des cadres supérieurs combinant les compétences et l'expérience appropriée.*

Risques associés aux activités courantes

Au départ, les Amis du Musée avaient prévu des frais d'exploitation annuels pour un musée privé d'environ 21,7 millions de dollars. Tel que mentionné précédemment, même si cette prévision semblait appropriée pour la taille de l'immeuble et les programmes envisagés par les Amis du Musée, le Musée devra se doter de stratégies destinées à couvrir les coûts financiers continus associés au fonctionnement d'un musée national.

2.2 PRIORITÉS STRATÉGIQUES

À la lumière des éléments présentés ci-dessus, le Musée a identifié les trois priorités stratégiques suivantes pour la période de planification :

- Gérer tous les aspects du projet de construction du bâtiment d'une manière efficace, transparente et responsable, dans les délais prescrits et en respectant le budget alloué, tout en utilisant des pratiques de gestion du risque efficaces du début à la fin;
- Mettre au point le contenu et les programmes du Musée au moyen de la consultation et de l'engagement continu d'organismes et d'individus des quatre coins du Canada incluant, sans toutefois s'y limiter, les précieux conseils du comité consultatif;
- Adopter des pratiques de direction et d'administration saines et efficaces qui favoriseront l'harmonisation des ressources en fonction des priorités ainsi que l'entière responsabilité des résultats envers les Canadiens; maintenir en poste les ressources humaines nécessaires durant la période de transition et à plus long terme.

3. OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DE RENDEMENT

L'objectif de ce plan directeur intérimaire consiste à obtenir l'autorisation du gouvernement ainsi que les ressources financières nécessaires pour créer la société, embaucher le personnel requis, terminer la conception du musée et poursuivre l'élaboration des plans de construction. Ce plan directeur porte essentiellement sur les premières années de la période de planification et reflète l'affectation des fonds qui a déjà été approuvée par le gouvernement.

Le Conseil d'administration élaborera un plan plus exhaustif pour la période de planification de 2009-2010 à 2013-2014 lorsque le personnel du Musée aura été embauché. Le prochain plan directeur du Musée comprendra des plans opérationnels et stratégiques plus détaillés, et il établira des objectifs pour chacune des cinq années de la période de planification ainsi que les principales mesures de performance et les stratégies de reddition de comptes.

3.1. ACTIVITÉ DE PROGRAMMATION 1 : PROGRAMMATION ET CONTENU DU MUSÉE

Objectif : Élaborer la programmation et le contenu du Musée grâce à la consultation et la participation continues des Canadiens, incluant, sans toutefois s'y limiter, le précieux travail accompli par les Amis du Musée et le Comité consultatif ministériel du MCDP.

Résultats clés	Principales activités de la première année[1]
Le Musée met au point des expositions accessibles et attrayantes ainsi que des programmes éducatifs qui suscitent la réflexion et le dialogue.	Mettre sur pied un comité d'administration qui établira un cadre stratégique pour la participation des intervenants et les consultations publiques. Évaluer les recommandations du Comité consultatif ministériel. Recruter des conservateurs, des concepteurs et des conseillers.
Le Musée élabore, à l'échelle nationale, une approche de promotion, d'engagement et de service.	Mettre au point une stratégie pour renforcer les relations avec les principaux intervenants et les inciter à participer. Établir des principes visant à s'assurer que les programmes reflètent le mandat national du musée. Commencer la promotion avant la fin des travaux de construction.
Le Musée élabore un cadre de travail pour une recherche et un enseignement solides.	Bien que les travaux sur ce cadre puissent débuter au cours de la première année, ce volet ne deviendra prioritaire qu'au cours des années subséquentes.
Les stratégies de communication et de promotion efficaces et pertinentes du Musée lui permettent de bénéficier du soutien du public ainsi que d'une grande visibilité.	Établir une politique de communication qui définira les objectifs, les rôles et les responsabilités. Élaborer une stratégie de communication proactive pour les premières années du Musée. Commencer à élaborer une stratégie d'image de marque.

[1] Le conseil d'administration devra poursuivre l'élaboration de ses stratégies et de ses plans pour les années suivant la période de planification avant de soumettre son prochain plan directeur en janvier 2009.

3.2. ACTIVITÉ DE PROGRAMMATION 2 : INSTALLATIONS

Objectif : S'assurer que tous les éléments du projet de construction du bâtiment soient gérés de façon saine, transparente et responsable, en respectant les délais prescrits et le budget alloué et en utilisant des pratiques de gestion de projet et des risques efficaces du début à la fin du processus.	
Résultats clés	**Principales activités de la première année[2]**
Les décisions relatives à la conception du bâtiment ont conduit à la construction d'une installation emblématique, conforme au mandat et aux objectifs du Musée, et qui demeurera un monument de grande valeur pour les générations futures.	Mettre sur pied un comité d'administration qui supervisera le projet de construction du bâtiment. Compléter la conception et les étapes suivantes. En fonction des décisions relatives à la conception, attribuer des contrats de construction.
Les décisions relatives au bâtiment sont judicieuses, et fondées sur des analyses et des études appropriées. Elles peuvent être soumises à l'examen du public et assurent une viabilité opérationnelle efficace à long terme.	Établir une structure de gestion de projet appropriée qui permettra d'assurer un travail soigné et de consigner les décisions prises. S'assurer que des évaluations environnementales et archéologiques ont été réalisées à l'emplacement.
Le projet de construction du bâtiment est supervisé par un mode de gestion de projet efficace, dont une solide stratégie de gestion des risques liés au projet.	Adopter les meilleures pratiques de gestion de projet, incluant un plan détaillé du projet auquel seront intégrées les mesures de gestion des risques. Retenir les services d'une équipe d'entrepreneurs.
Le Musée fait participer les membres de la collectivité autochtone locale en temps opportun dans le cadre des processus de conception et de construction.	Entretenir le dialogue. Continuer de favoriser la participation de la collectivité autochtone aux étapes importantes.

[2] Le conseil d'administration devra poursuivre l'élaboration de ses stratégies et de ses plans pour les années suivant la période de planification avant de soumettre son prochain plan directeur en janvier 2009.

3.3. ACTIVITÉ DE PROGRAMMATION 3 : ADMINISTRATION ET GESTION DE LA SOCIÉTÉ

Objectifs : Adopter des pratiques de direction et de gestion saines et efficaces qui favorisent l'harmonisation des ressources en fonction des priorités et de l'entière responsabilité des résultats envers les Canadiens; et Recruter et maintenir en poste les ressources humaines requises pour la transition et l'exploitation à long terme.	
Résultats clés	**Principales activités de la première année**[3]
La société respecte ou dépasse les normes de direction d'entreprise reconnues et dispose de politiques, de procédures et de systèmes qui favorisent une gestion saine et une responsabilisation, y compris : ○ des objectifs et des attentes clairs; ○ une hiérarchie claire des responsabilités; ○ une transparence quant à l'application et à la conformité des règles; une culture reposant sur un fondement éthique solide.	Définir les règlements et la structure des comités du Conseil d'administration et définir clairement les rôles respectifs du Conseil d'administration et de la direction. Travailler à la formulation de la mission, de la vision et de l'énoncé de valeurs et à l'adoption de pratiques qui refléteront ces valeurs dans les activités quotidiennes et dans le cadre du processus décisionnel. Assurer l'harmonisation des activités et des ressources avec l'ensemble des priorités et des objectifs. Élaborer un plan directeur plus détaillé sur cinq ans incluant des mesures de rendement pour surveiller et ajuster le rendement. Élaborer une politique de direction et un code de déontologie.

[3] Le conseil d'administration devra poursuivre l'élaboration de ses stratégies et de ses plans pour les années suivant la période de planification avant de soumettre son prochain plan directeur en janvier 2009.

ACTIVITÉ DE PROGRAMMATION 3 : ADMINISTRATION ET GESTION DES AFFAIRES (SUITE)

Résultats clés	Principales activités pour la première année[4]
La société a mis en place les politiques, les procédures et les systèmes propices à la responsabilité et à une saine gestion. .	Établir le calendrier d'élaboration des politiques de la société. Les priorités pour la première année seront les politiques de direction, la politique en matière d'émission de contrats et de ressources humaines, d'un code de déontologie et de conflits d'intérêts. Commencer à établir des politiques, des systèmes, des structures et des procédures opérationnels appropriés pour soutenir une gestion saine dans les domaines de la gestion des finances et du contrôle, de la gestion des ressources humaines, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Travailler à la mise en œuvre d'une stratégie de surveillance du rendement et de présentation des rapports.
La société attire et recrute le talent et l'expertise nécessaires à la transition et au fonctionnement à long terme. Remarque : Il est prévu que le gouvernement nomme le premier président – directeur général du Musée au début du mandat du Conseil d'administration.	Élaborer une structure organisationnelle et une stratégie de recrutement qui reflètent l'évolution des besoins de l'organisation. Recruter du personnel au besoin et de façon appropriée. Le Musée s'attend à engager jusqu'à 20 employés à temps plein au moyen de diverses méthodes, notamment par des postes permanents et des contrats.
La société a un milieu de travail équitable, stimulant, sain et sécuritaire, ainsi qu'un personnel productif, doté de principes, fidèle, souple et représentatif de la diversité de la société canadienne.	Élaborer un cadre de gestion des ressources humaines qui permettra d'adopter des pratiques et des politiques qui favorisent un milieu de travail équitable, stimulant, sain et sécuritaire, ainsi qu'un personnel productif, doté de principes, fidèle, souple et représentatif de la diversité de la société canadienne.
La société met sur pied un mécanisme visant à générer de manière continue des fonds provenant du secteur privé. Après son ouverture, le Musée sera en mesure de générer des revenus.	Examiner les différentes options et prendre des décisions appropriées pour obtenir du financement du secteur privé.

[4] Le conseil d'administration devra poursuivre l'élaboration de ses stratégies et de ses plans pour les années suivant la période de planification avant de soumettre son prochain plan directeur en janvier 2009.

4. BUDGETS D'OPÉRATION ET DE CAPITALISATION

Les états financiers présentés dans la section suivante reflètent les crédits budgétaires que le Musée s'attend à recevoir en 2008-2009 ainsi que les prévisions pour les quatre années suivantes du plan. Ils incluent aussi tous les engagements de financement pris par les trois parties contribuant au projet. Le budget d'immobilisations est fondé sur des contributions totales de 165 millions de dollars de la province du Manitoba, de la Ville de Winnipeg et des Amis du Musée canadien des droits de la personne.

4.1. BUDGET D'IMMOBILISATIONS

En plus des 165 millions de dollars fournis par les parties contribuant au projet, le gouvernement fédéral a accordé un financement de 100 millions de dollars pour les travaux de construction et les coûts connexes, ce qui comprend un financement de 30 millions de dollars fourni en 2003. Une partie de ces fonds a été confiée aux Amis du Musée et le reste, soit approximativement 20 millions de dollars au 1er juillet 2008, a été retourné au MCDP au nom du Canada. Le reste du financement fédéral de 70 millions de dollars devait être alloué sur une période de trois ans à partir de 2008-2009. Le Musée se présentera à nouveau devant le gouvernement muni d'une proposition de projet détaillée afin d'avoir accès à ces fonds.

Les fonds d'immobilisations accordés par des donateurs autre que le gouvernement du Canada sont actuellement dans un compte de garantie bloqué. Si un contrat de construction est signé en 2008-2009, le compte de garantie bloqué (approximativement 145,5 millions de dollars sur quatre ans) sera cédé à la société du MCDP dont quelque 75,28 millions de dollars seront accessibles à la société au cours de la première année. Le Musée prévoit actuellement que ses besoins en immobilisations pour 2008-2009 pourront être gérés en puisant à même les fonds qui devraient être accessibles dans le compte de garantie bloqué et en utilisant les quelque 20 millions de dollars restants sur les 30 millions de dollars fournis au départ par le gouvernement fédéral.

4.2. BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le gouvernement fédéral a également assumé la responsabilité du budget de fonctionnement annuel du Musée. Il a approuvé un budget de fonctionnement initial de 6,5 millions de dollars, soit 2,5 millions de dollars pour 2008-2009 et 4 millions de dollars pour 2009-2010. On estime présentement que les coûts réels du démarrage au cours des cinq premières années dépasseront le budget initial de fonctionnement.

Le Musée présentera au gouvernement un budget détaillé au début 2009 afin de refléter les défis financiers décrits dans l'ensemble de ce plan directeur.

4.3. GESTION DE LA TRÉSORERIE

Bien que le gouvernement ait déterminé les fonds d'exploitation et d'immobilisations de la société, ceux-ci ne seront accessibles à la nouvelle société d'État qu'une fois qu'ils sont approuvés par le Parlement. Les fonds du compte de garantie bloqué ne seront pas fournis au Musée avant qu'un contrat de construction soit conclu. Dans l'intervalle, le Musée utilise une partie des quelque 20 millions de dollars restant du financement initial de 30 millions de dollars du gouvernement du Canada pour financer les coûts d'exploitation et d'immobilisations. La société d'État remboursera le compte de capital pour les coûts d'exploitation financés à même le budget d'immobilisations durant cette période.

5. ÉTATS FINANCIERS

5.1. BILAN : AU 31 MARS 2009 ET AU 31 MARS 2010 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

			Exercice 2008-2009	Exercice 2009-2010	Exercice 2010-2011	Exercice 2011-2012
Actif						
Espèces et équivalents			20 194	15 022	15 022	-1 583 (Note 1)
Encaisse affectée et investissements			69 105	39 655	15 085	0
Projet de construction en cours de réalisation			6 175	80 175	169,175	232,175
Immobilisations						
	Terrain		0	0	0	0
	Mobilier et accessoires		0	0	0	0
	Améliorations locatives		0	0	0	0
Total de l'actif			95 474	134 852	199 282	230 592
Passif et capitaux propres du Canada						
Recettes différées et crédits parlementaires (fonds de la DEO)			20,000	20 000	20 000	3 395
Apports reportés	Province	38 800		38 800	38 800	38 800
	Ville	16 000		16 000	16 000	16 000
	Amis	20 480		45 030	69 460	90 770
		75 280		99 830	124 260	145 570
	Moins : utilisés	-6 175		-60 175	-109 175	-145 570
			69 105	39 655	15 085	0
Fonds reportés associés au bien et à l'équipement						
	Apports en capital reportés		6 175	60 175	109 175	162 175
	Fonds d'immobilisation reportés			20 000	60 000	70 000
Capitaux propres du Canada						
	Bénéfices non répartis		194	-4 978 (Note 1)	-4 978 (Note 1)	-4 978 (Note 1)
Total du passif et des capitaux propres du Canada			95 474	134 852	199 282	230 592

Note 1

La société demandera à la ministre du Patrimoine canadien d'obtenir l'approbation du gouvernement pour avoir accès à des fonds d'exploitation supplémentaires pour combler les lacunes de 2009-2010 ainsi que l'approbation des fonds d'exploitation permanents. L'approbation pour des fonds supplémentaires permettra également de combler les insuffisances de trésorerie prévues en 2011-2012.

5.2 État des résultats et des bénéfices non répartis : Exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)

	Exercice 2008-2009	Exercice 2009-2010
Financement public		
Approbation parlementaire	5 000	1 500
Dépenses		
Contenu et programmation du Musée	1 922	2 669
Installations	961	1 334
Gérance et gestion intégrée	1 922	2 669
	4 806	6 672
Écart budgétaire	194	–5 172 (Note 1)

Note 1

La société demandera à la ministre du Patrimoine canadien d'obtenir l'approbation du gouvernement pour avoir accès à des fonds d'exploitation supplémentaires pour combler les lacunes de 2009-2010 ainsi que l'approbation des fonds d'exploitation permanents.

Note 2

Les prévisions au-delà de l'exercice 2009-2010 ne sont pas encore disponibles car les fonds d'exploitation permanents ne sont pas encore connus pour le moment.

5.3 ÉTAT DE FLUX DE TRÉSORERIE, EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2009 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

		Exercice 2008-2009	Exercice 2009-2010	Exercice 2010-2011	Exercice 2011-2012
Activités d'exploitation :	Rentrées de fonds (crédit parlementaire)	5 000	1 500	(Note 1)	(Note 1)
	Rentrées de fonds (fonds de la DEO)	20 000			
	Versements de fonds (employés et fournisseurs)	–4 806	–6 672	(Note 1)	(Note 1)
		20 194	–5 172 (Note 2)	0	0
Activités d'investissement :	Investissement dans le projet de construction	–6 175	–74 000	–89 000	–63 000
	(Augmentation) diminution de l'encaisse affectée et des investissements	–69 105	29 450	24 570	15 085
		–75 280	–44 550	–64 430	–47 915
Activités de financement :	Crédit parlementaire pour les investissement dans le projet de construction	0	20 000	40 000	10 000
	Cotisations assujettie à des restrictions	75 280	24 550	24 430	21 310
		75 280	44 550	64 430	31 310
Augmentation des espèces et des équivalents		20 194	-5 172	0	-16 605
Espèces et équivalents, début de l'exercice		0	20 194	15 022	15 022
Espèces et équivalents, fin de l'exercice		20 194	15 022	15 022	–1 583 (Note 2)

Note 1

Les prévisions au-delà de l'exercice 2009-2010 ne sont pas encore disponibles car les fonds d'exploitation permanents ne sont pas encore connus pour le moment.

Note 2

La société demandera à la ministre du Patrimoine canadien d'obtenir l'approbation du gouvernement pour avoir accès à des fonds d'exploitation supplémentaires pour combler les lacunes de 2009-2010 ainsi que l'approbation des fonds d'exploitation permanents. L'approbation pour des fonds supplémentaires permettra également de combler les insuffisances de trésorerie prévues en 2011-2012.